

PERAN BANK JANGKAR DALAM ARSITEKTUR PERBANKAN INDONESIA

Noerlina¹; Idris Gautama S.²

ABSTRACT

Anchor bank (Bank Jangkar) is a hot issue in bank business recently. This article tries to elaborate requirements that related to anchor bank. The beginning of this article will explain the understanding Indonesia Bank Architecture, anchor bank, the prerequisite needed to become anchor bank then the prerequisite elements will be explained. Tables and figures related to explanation are also provided. At the end of this paper, conclusions and suggestions will be made.

Keywords: *Indonesian bank architecture, anchor bank*

ABSTRAK

Bank Jangkar (anchor bank) adalah masalah yang hangat akhir-akhir ini. Artikel mengelaborasi hal yang berhubungan dengan persyaratan bank jangkar. Awal artikel akan menjelaskan Arsitektur Perbankan Indonesia, bank jangkar, prasyarat menjadi bank jangkar, kemudian elemen tersebut akan dibahas. Tabel dan gambar yang dibutuhkan juga disediakan. Pada akhir artikel akan disajikan simpulan dan saran..

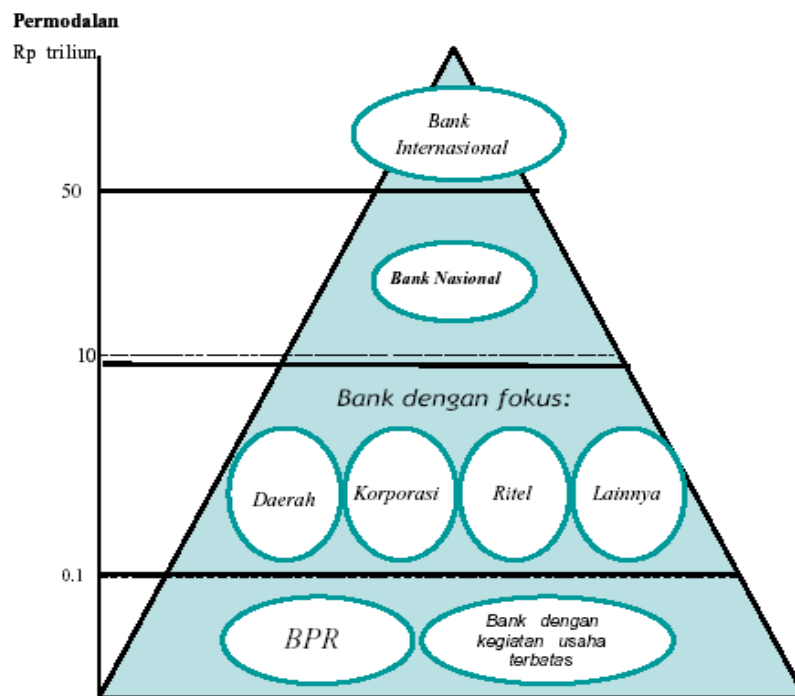
Kata kunci: *arsitektur perbankan Indonesia, bank jangkar*

^{1,2} Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen, UBiNus, Jakarta

PENDAHULUAN

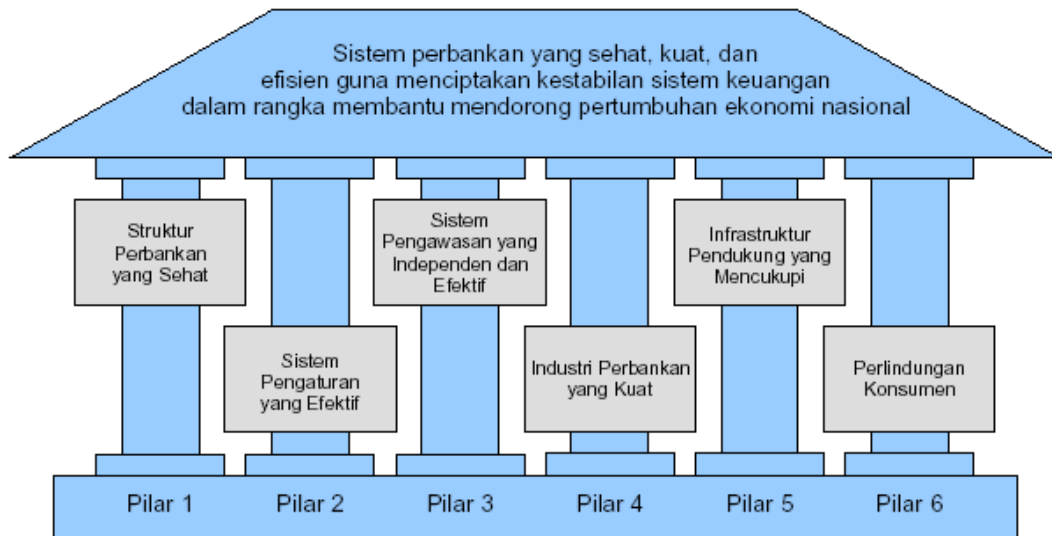
Bank Indonesia ditengarai sebagai salah satu penyebab terjadinya krisis moneter di Indonesia (Oppusunggu, 1998:191). Hal itu dikarenakan BI adalah Bank Sentral dmerupakan satu-satunya lembaga yang menyelenggarakan dan bertanggung jawab atas kebijakan moneter. Kebijakan moneter yang ditetapkan tentunya akan berjalan pada sistem perbankan dan sistem perbankan tentunya tidak dapat dipisahkan dari perbankan itu sendiri.

Setelah krisis multi dimensi pada tahun 1998 di Indonesia (termasuk di dalamnya krisis moneter), sistem perbankan Indonesia telah mengalami perkembangan. Salah satu hal yang menggembirakan adalah lahirnya Arsitektur Perbankan Indonesia (API) pada tanggal 9 Januari 2004 yang dapat digambarkan dalam visi perbankan ke depan sebagai berikut (Sugiarto, 2004).



Gambar 1 Visi Perbankan ke Depan

Pada Gambar 1 terlihat bahwa besarnya bank berkaitan erat dengan modal yang dimiliki bank yang bersangkutan. Namun, untuk dapat menciptakan bank yang tangguh dan dapat bersaing dibutuhkan bank yang kuat dan profesional. Untuk mencapai visi tersebut, telah pula dibuatkan pilar penunjang visi perbankan ke depan, sebagai berikut (Sugiarto, 2004).



Gambar 2 Enam Pilar Arsitektur Perbankan Indonesia

PEMBAHASAN

Pengimplementasian Pilar Arsitektur Perbankan Indonesia (API)

Untuk dapat merampungkan enam pilar API, maka dibuatkan program implementasi API yang dilaksanakan secara bertahap dimulai tahun 2004 dengan perincian sebagai berikut¹.

1. Program Penguatan Struktur Perbankan Nasional (Pilar 1)
 - a. Memperkuat permodalan Bank.
 - Meningkatkan persyaratan modal minimum bagi bank umum (termasuk BPD) menjadi Rp100 miliar
 - Mempertahankan persyaratan modal Rp3 triliun untuk pendirian bank baru sampai dengan 1 Januari 2011
 - b. Memperkuat daya saing BPR
 - Meningkatkan linkage program antara bank umum dengan BPR
 - Mempermudah pembukaan kantor cabang BPR
 - Memfasilitasi pembentukan fasilitas jasa bersama untuk BPR
 - c. Meningkatkan akses kredit
 - Memfasilitasi pembentukan skim penjaminan kredit
 - Mendorong penyaluran kredit untuk sektor usaha tertentu
2. Program Peningkatan Kualitas Pengaturan Perbankan (Pilar 2)
 - a. Memformalkan proses sindikasi dalam membuat kebijakan perbankan
 - Melibatkan pihak ke 3 dalam setiap pembuatan kebijakan perbankan
 - Membentuk panel ahli perbankan
 - Memfasilitasi pembentukan lembaga riset perbankan di daerah mau pun pusat
 - b. Implementasi secara bertahap *25 Basel Core Principles for Effective Banking Supervision*
3. Program Peningkatan Fungsi Pengawasan (Pilar 3)
 - a. Meningkatkan koordinasi antar lembaga pengawas
 - Melakukan koordinasi dan kerjasama secara reguler
 - b. Melakukan konsolidasi sektor perbankan Bank Indonesia
 - Mengkonsolidasi fungsi pengawasan dan pemeriksaan
 - Mereorganisasi sektor perbankan Bank Indonesia
 - Membentuk tim enforcement
 - Membentuk tim khusus pemeriksa spesialis

- c. Meningkatkan kompetensi pemeriksa bank
 - Melakukan sertifikasi pemeriksa bank
 - Melakukan attachment pemeriksa di lembaga pengawas internasional
- 4. Program Peningkatan Kualitas Manajemen dan Operasional Perbankan (Pilar 4)
 - a. Meningkatkan *Good Corporate Governance*
 - Menetapkan standar minimum untuk GCG
 - Mendorong bank untuk go public
 - b. Meningkatkan kualitas manajemen risiko perbankan
 - c. Mengembangkan sistem pengawasan berbasis risiko
 - Mendisain risk-based model untuk pengawasan
 - d. Meningkatkan efektivitas enforcement
 - Menyempurnakan proses investigasi kejahatan perbankan
 - Meningkatkan transparansi pengawasan dan enforcement
 - Membentuk internal ombudsman untuk permasalahan pengawasan
 - Meningkatkan perlindungan hukum bagi pengawas bank
 - Mempersyaratkan sertifikasi manajer risiko 2005
 - e. Meningkatkan kemampuan operasional bank
 - Mendorong bank untuk melakukan sharing penggunaan fasilitas operasional guna menekan biaya
 - Memfasilitasi kebutuhan pendidikan dalam rangka peningkatan operasional bank
- 5. Program Pengembangan Infrastruktur Perbankan (Pilar 5)
 - a. Mengembangkan *Credit Bureau*
 - Melakukan inisiatif pembentukan credit bureau
 - b. Mengoptimalkan penggunaan credit rating agencies
 - Mempersyaratkan rating bagi obligasi yang diterbitkan oleh bank
- 6. Program Peningkatan Perlindungan Nasabah (Pilar 6)
 - a. Menyusun standar mekanisme pengaduan nasabah
 - Menetapkan persyaratan minimum mekanisme pengaduan konsumen
 - b. Membentuk lembaga mediasi independen
 - Memfasilitasi pendirian lembaga mediasi perbankan
 - c. Menyusun transparansi informasi produk
 - Memfasilitasi penyusunan standar minimum transparansi informasi produk bank
 - d. Mempromosikan edukasi untuk konsumen
 - Mendorong bank untuk melakukan edukasi kepada konsumen mengenai produk financial

Untuk merampungkan semua pekerjaan tersebut di atas tentunya ada penentuan prioritas. Bila dilihat dari program Program Penguatan Struktur Perbankan Nasional maka perlu melakukan seleksi terhadap bank-bank yang ada, yang jumlahnya mencapai 132 per Februari 2005, di mana Non Performing Loan (NPL) yang biasa disebut kredit bermasalah mencapai 6%² terhadap total kredit, turun dari 6,7% pada 2004³. Indikator perbankan yang lebih lengkap disajikan pada Tabel 1, serta Tabel 2 yang juga menyajikan perkembangan dari tahun 2003⁴.

Jumlah bank yang terlalu banyak tentunya dapat mengakibatkan pengawasan menjadi kurang efektif, selain terlalu banyaknya bank juga memperlambat *enforcement*, menyulitkan penggunaan bersama sumber daya untuk operasi dan menambah jumlah sistem pelayanan. Untuk itu jumlah bank yang ada perlu disesuaikan dengan kebutuhan dan menunjang API tersebut di atas.

Tabel 1 Indikator Perbankan

No	Items	Oct 2004	Nov 2004	Dec 2004	Jan 2005	Feb 2005
1	Penghimpunan Dana	1,027.60	1,033.70	1,076.50	1,057.60	1,058.50
	1 Pinjaman yang Diterima	10.50	10.10	9.80	10.40	9.70
	2 Surat Berharga yang Diterbitkan	14.80	14.30	14.30	12.40	12.70
	3 Dana Pihak Ketiga (DPK)	928.10	932.50	963.10	950.10	948.80
	a dalam Rupiah	777.10	781.80	818.20	803.60	801.20
	b dalam Valas	151.00	150.70	144.90	146.50	147.60
	4 Antar Bank Pasiva	74.20	76.70	89.40	84.70	87.30
2	Asset	1,218.40	1,228.10	1,272.30	1,258.40	1,262.60
3	Permodalan	115.10	115.60	118.60	122.30	125.40
4	Kinerja					
	1 Non Performing Loan					
	a Nilai	38.20	38.10	34.24	35.10	35.90
	b Ratio terhadap total kredit (%)	6.70	6.60	5.75	5.90	6.00
	2 Laba/Rugi	2.40	2.40	5.09	3.60	3.10
	a Operasional	1.60	2.10	14.91	1.90	2.20
	b Non Operasional	0.90	0.30	-9.83	1.70	0.90
	3 Net Interest Margin	6.40	5.00	6.32	5.80	5.40
5	Catatan					
	1 Jumlah Bank	135.00	135.00	133.00	132.00	132.00
	2 Jumlah Kantor Bank	7,914.00	7,931.00	7,939.00	7,993.00	8,026.00

Tabel 2 Perkembangan Indikator Utama Industri Perbankan

Indikator	Dec-02	Dec-03	2004 (dalam Triliun)				2005 (dalam Triliun)		Growth	
			Tw I	Tw II	Tw III	Tw IV	Tw I	Tw II**	(+/-)	(%)
Total Aset	1,112.2	1,196.2	1,150.0	1,185.7	1,213.1	1,272.3	1,280.6	1,324.7	44.2	3.4
DPK	835.8	888.6	875.1	912.8	926.4	963.1	959.3	986.7	27.5	2.9
Kredit*	410.29	477.19	485.91	528.68	555.1	595.1	617.8	650.8	33.0	5.3
Aktiva Produktif	1,023.6	1,072.4	1,080.3	1,102.8	1,074.7	1,146.8	1,128.4	1,222.4	94.0	8.3
LDR (%)	38.2	43.2	43.7	46.4	48.2	50.0	51.3	52.9		
ROA (%)	1.9	2.5	2.7	2.7	3.0	3.5	3.4	3.3		
NPLs Gross (%)	8.1	8.2	7.8	7.6	6.9	5.8	5.6	7.3		
NPLs Net (%)	2.1	3.0	2.7	2.1	2.1	1.7	1.9	3.6		
CAR	22.5	19.4	23.5	20.9	20.5	19.4	21.7	20.0		
BOPO (%)	94.3	88.8	91.6	87.0	83.5	76.7	81.2	81.2		

*) Termasuk channelling

**) Posisi Maret 2005 - Mei 2005

Skenario program konsolidasi dipertimbangkan otoritas moneter (BI) diawali dengan proses identifikasi bank-bank dalam berbagai skala yang saat ini berada dalam kondisi sehat dan memiliki kemampuan sumber daya yang memadai untuk menggali pangsa pasar secara ekspansif tanpa harus mengesampingkan prinsip kehati-hatian perbankan. Bank-bank ini nantinya diharapkan akan menjadi bank jangkar yang mampu menstimulir proses penguatan bank bank lain yang ditengarai memiliki berbagai keterbatasan untuk bersaing di waktu-waktu mendatang. Sedangkan untuk bank yang lebih kecil dikeluarkan Peraturan Bank Indonesia nomor 7/15/PBI/2005 tentang jumlah modal inti minimum Bank Umum. Sehingga nantinya dengan peraturan-peraturan yang ada API diharapkan dapat dicapai dengan baik.

Bank Jangkar

Sampai saat artikel ini ditulis kriteria bank jangkar masih belum diumumkan secara resmi. Ada banyak pendapat yang disampaikan untuk kriteria bank jangkar. Kriteria ini perlu ditetapkan terlebih dahulu agar pelaksanaannya dapat berjalan *fair* dan memiliki arah yang jelas. Namun pada dasarnya pengertian bank jangkar adalah bank dengan kinerja yang baik dan berpotensi serta memiliki inisiatif untuk melakukan akuisisi terhadap bank lain. Bank jangkar dapat terdapat di berbagai tingkatan bank seperti pada Gambar 1 di atas. Bahkan dengan menjadi bank jangkar, dapat saja tingkat bank jangkar menjadi meningkat pada tingkatan yang lebih tinggi, apabila modalnya memenuhi syarat pada tingkat yang dicapai.

Kriteria Bank dengan Kinerja Baik

Bank dengan kinerja baik (BKB) dapat diartikan dengan berbagai macam cara, namun pada prinsipnya adalah bank-bank yang selama tiga tahun terakhir memenuhi kriteria sebagai berikut.:

1. Modal inti lebih besar dari Rp 100 miliar.
2. Memiliki tingkat kesehatan dengan kriteria CAMELS (*capital, assets, management, earnings, liquidity and sensitivity*) tergolong sehat dan baik.
3. Memiliki rasio kewajiban pemenuhan modal minimum (CAR) sebesar 10 persen.

Untuk poin 1, ini sudah sesuai dengan ketentuan yang ada pada Peraturan Bank Indonesia nomor 7/15/PBI/2005 yang mendorong bank untuk memiliki modal inti yang merupakan modal disetor dan cadangan tambahan modal (*disclosed reserves*) sesuai dengan ketentuan yang ada. Namun untuk bank jangkar yang ada pada berbagai tingkat bank, maka modal yang dimaksud dapat sangat besar. Dalam menjalankan kebijakan menentukan bank jangkar juga wajib memperhatikan peraturan perundang-undangan yang berlaku, misalnya Peraturan Pemerintah (PP) No. 28/1999 dan juga Surat Keputusan Direksi Bank Indonesia 32/51/Kep/Dir tentang aset penggabungan bank tidak boleh melebihi 20% total aset seluruh bank di Indonesia.

Untuk poin 2;

1. Sesuai dengan ketentuan visi perbankan maka penggolongan bank sesuai permodalannya diharapkan dapat memacu bank untuk meningkatkan diri seandainya ingin 'naik peringkat' jenis bank.
2. Aset yang ditentukan diharapkan dapat meningkat terus menerus baik secara organik maupun non-organik.
3. Pengelolaan sudah mengikuti kaidah *good corporate governance* dan menjalankan prinsip kehati-hatian (*prudent*), ini dapat dilihat dari rasio-rasio misalnya NPL.
4. Pengawasan sudah berbasis manajemen resiko.
5. Penggunaan teknologi informasi yang tepat guna, aman dan efisien, di mana penggunaan sumber daya bersama juga sudah diperhitungkan.
6. Penggunaan pihak ketiga untuk penilaian pemberian kredit yang baik sehingga kredit menjadi produktif dan akhirnya pendapatan bank dapat meningkat.
7. Mempertahankan likuiditas, namun penghimpunan dan penyaluran dana sebagai fungsi intermediasi tetap berjalan dengan baik.
8. Memiliki sensitifitas pelayanan pelanggan yang optimal sehingga pengedukasian, pemberian informasi, kepuasan pelanggan meningkat.

Dari penjelasan tersebut terlihat jelas bahwa bank jangkar adalah bank yang juga mendukung 6 pilar API. Perlu menjadi perhatian adalah apabila bank jangkar mengakuisisi bank lain maka segala kondisi yang baik dari bank jangkar tidak menjadi turun. Hal itu sangat penting karena Arsitektur Perbankan Indonesia menjadi sulit dicapai atau menghadapi potensi buruk bila persyaratan yang ada tidak dipenuhi dengan baik.

Pentingnya Proses Akuisisi yang Baik

Akuisisi yang hendak dilakukan oleh bank jangkar terhadap bank lainnya perlu melalui proses yang baik dan transparan sehingga akuntabilitas publiknya menjadi jelas. Proses yang dilakukan hendaknya meliputi beberapa hal berikut.

1. Melakukan *due diligence*
Tahapan ini sangat penting dilakukan untuk memastikan apa saja yang diakuisisi dan nilai serta spesifikasi aset dan kewajiban yang akan dipindah tangankan.
2. Penerapan pengelolaan perubahan (*change management*) yang baik
Ini sangat diperlukan dalam rangka mengantisipasi resistensi terhadap perubahan yang biasanya menyertai pelaksanaan akuisisi.
3. Menentukan model integrasi yang baik
Kesepakatan akan model yang diterima semua pihak penting dilakukan, walaupun pada prinsipnya akuisisi adalah pengambil-alihan bank oleh bank lain di mana bank pengambil alih memiliki otoritas yang menentukan.
4. Membentuk gugus tugas (*task force*) terpadu yang diperlukan
Gugus tugas yang jumlah anggotanya terbatas tentu lebih memudahkan pengambilan keputusan. Gugus tugas ini hendaknya melibatkan personil baik dari bank jangkar maupun bank yang diambil alih.
5. Melakukan komunikasi yang jujur
Komunikasi yang jujur akan menimbulkan saling percaya dan menghilangkan kecurigaan masing-masing pihak, komunikasi yang jujur juga dapat mengungkapkan kekurangan proses akuisisi yang harus segera diperbaiki.
6. Mempertahankan karyawan kunci (*key personnel*)
Dalam kedua bank yang terlibat dalam akuisisi ini tentunya ada personil yang peranannya diakui dan menjadi *role model*. Dengan keterlibatan personil dari kedua pihak bank tersebut, maka proses akuisisi dapat diharapkan lebih lancar.
7. Menentukan struktur organisasi dan personilnya
Penentuan struktur organisasi baru dan personilnya, terutama dalam jajaran puncak sangat diperlukan untuk memberikan kepastian akan arah bank yang merupakan pengambil alih (bank jangkar).
8. Menetapkan ukuran keberhasilan integrasi
Akuisisi yang baik walaupun adalah pengambil alihan satu bank oleh bank lain, namun setelah pengambil alihan seyogyanya tidak menimbulkan faksi dalam bank. Untuk itu ukuran keberhasilan harus ditetapkan dan dijadikan sebagai tolok ukur.
9. Melakukan integrasi kultural
Dengan terjasinya akuisisi, maka budaya bank perlu dilakukan penyesuaian. Bank pengambil alih hendaknya mempelajari dan mempraktekkan budaya bank yang diakuisisi yang baik namun tidak segan-segan meninggalkan budaya bank yang kurang bermanfaat.

10. Mengintegrasikan *human capital*

Setelah semuanya diintegrasikan, perlu dilakukan langkah “penyatuan kembali” visi misi pada seluruh personil bank, pelatihan bila diperlukan, seminar, loka karya, baik yang melibatkan hanya pihak dalam maupun pihak luar bank harus dilakukan.

PENUTUP

1. Dalam rangka Arsitektur Perbankan Indonesia yang telah ditentukan, diperlukan bank jangkar sebagai langkah mengkonsolidasi bank berupa akuisisi bank pada berbagai tingkatan modal.
2. Peran bank jangkar sangat strategis dan menentukan bagi terbentuknya Arsitektur Perbankan Indonesia.
3. Bank Jangkar setelah akuisisi harus tetap dalam kriteria baik.
4. Proses akuisisi oleh bank jangkar harus *accountable* dan transparan, serta memikirkan semua aspek agar tidak menimbulkan masalah dikemudian hari.

Kutipan:

¹ 2005, <http://www.bi.go.id/NR/rdonlyres/C021B5E7-E2A1-4F3F-9552-EC92E91BD142/915/tahap.pdf>

²Krisna Wijaya. 2005. http://www.republika.co.id/koran_detail.asp?id=203669&kat_id

³Krisna Wijaya. 2005. <http://www.bi.go.id/web/id/Indikator+Moneter+dan+Perbankan/>

⁴Krisna Wijaya. 2005, <http://www.bi.go.id/NR/rdonlyres/F3755953-A65B-4E74-B050-A25E444B1D05/>

DAFTAR PUSTAKA

- Iswardono. 1997. *Uang dan Bank*. Yogyakarta: BPFE.
- Judisseno, Rimsky K. 2002. *Sistem Moneter dan Perbankan di Indonesia*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Oppusunggu, HMT.1998. *Sumber Krisis Moneter Indonesia*. Jakarta: Kepustakaan Populer Gramedia.
- Reksopryitno, Soediyono. 1997. *Prinsip-prinsip Dasar Manajemen Bank Umum Penerapannya di Indonesia*. Yogyakarta: BPFE.
- Sugiarto, Agus. "Membangun Fundamental Perbankan yang Kuat." *Media Indonesia* 26 Januari 2004.
- Wijaya, Krisna. "Reformasi Perbankan Nasional; Catatan kolom demi kolom", Jakarta: *Kompas* 2000.